



COMPETENZA, COMPETENZE (2022)

(FORMALIZZAZIONE - VALIDAZIONE – CERTIFICAZIONE delle COMPETENZE)

GIUSEPPE ARMANI 18 MAGGIO 2022

«COMPETENZA»: UN COSTRUTTO DIFFICILE DA DEFINIRE

- ❑ **Competenza** è un termine di moda utilizzato nel campo di diverse discipline e contesti (biologia, psicologia, diritto, linguistica, pedagogia, tecnica > *Enciclopedia Treccani*) che nonostante il vasto uso resta difficile da definire in modo soddisfacente
- ❑ Si tratta di un «concetto fluido» in cui vanno a convergere elementi disparati e talvolta contraddittori
- ❑ Le differenze di significato del concetto dipendono anche dal contesto e dalla cultura alla quale il termine si riferisce: vi è per esempio una specifica differenza della nozione di competenza nella cultura anglosassone o in quella francofona.
- ❑ Il Centro Nazionale delle Risorse Testuali e Linguistiche (Francia) – CNRTL, riferimento assoluto per le indagini lessicografiche – presenta tre definizioni del concetto di **competenza**, ciascuna considerata in un contesto e secondo un uso specifico:
 - 1) nell' ambito del «Diritto» la competenza è *«l'attitudine di un'autorità pubblica a effettuare certi atti»* (esempio: Competenza del Sindaco)
 - 2) un significato più generale quale estensione del primo riguarda la *«Capacità che possiede una persona di portare un giudizio di valore in una certo dominio di cui ha una conoscenza approfondita»*
 - 3) in seno alla Linguistica – più precisamente in riferimento alla “Grammatica Generativa”, si tratta di un *« sistema di regole interiorizzate dai soggetti parlanti e costituenti il loro sapere linguistico, grazie al quale sono capaci di pronunciare o comprendere un numero infinito di frasi inedite »*

«COMPETENZA» NELL'USO COMUNE

Tutte le tre definizioni riconoscono che si tratta di una **capacità** o di un'**attitudine**, anche se

- A. la proposizione 1 tratta di capacità innanzitutto « *assegnate, accordate* » e non sviluppate personalmente
- B. la proposizione 2 si riferisce a una capacità sviluppata da un individuo ma che non comporta atti, azioni; semplicemente un « giudizio » vale a dire la formulazione di un « *parere motivato formulato da qualcuno che ha competenza ufficiale a farlo* »
- C. infine, la definizione 3 mette avanti in modo esplicito la nozione di « *adattamento* » dell'individuo di fronte alle possibilità infinite di comporre frasi, cosa che gli permette di comprenderle

Per tali motivi una prima generale e provvisoria definizione del concetto di competenza che federi tutti gli aspetti appena emersi si può dare ricorrendo a una forma la più generica possibile, per cui la **competenza** sarebbe « ***un'abilità acquisita e consolidata, versatile e applicabile in contesti tra loro simili, da chi ha conseguito l'idoneità e autorità di trattare, giudicare, risolvere determinate questioni*** »

«COMPETENZA»: ETIMOLOGIA

- ❑ Il termine **Competenza** deriva dal verbo latino *competere* (da *cum* e *petere*: «che va con, chiedere, dirigersi a») che significa
 - 1) sia *andare insieme, far convergere in un medesimo punto, ossia mirare ad un obiettivo comune, quindi finire insieme, incontrarsi, corrispondere, coincidere* che
 - 2) sia *concorrere verso lo stesso obiettivo con il senso di gareggiare, competere*.
- ❑ Il significato del termine riferisce dunque da un lato alla cooperazione e dall'altro alla competizione (inevitabile nelle interazioni in cui simultaneamente è in gioco il raggiungimento del medesimo obiettivo) comunque esercitate nel rispetto delle regole del gioco, dettate dal contesto istituzionale sociale economico e politico.
- ❑ Il significato dell'aggettivo *competente*, riferito a «*colui che ha autorità in un certo ambito*», deriva dal diritto romano (dal latino *competens*, –*entis*) e lo ritroviamo ancora oggi nel diritto e sta a indicare la qualità di un individuo che è responsabile, autorizzato, qualificato e quindi abilitato (Tribunale competente) che ha giurisdizione) ad assumere decisione normative
- ❑ Inoltre, etimologicamente, *competente* significa anche *essere conveniente, congruo e appropriato* («competenze» quali valori delle voci di un bilancio o controvalore di una prestazione resa).
- ❑ Competente è dunque colui che «*agisce in maniera volutamente responsabile, secondo criteri relativi (quindi adattabili alle illimitate esigenze) e variabili, nonché socialmente e politicamente riconosciuti sia in termini di una prestazione tecnicamente valida che eticamente corretta e coerente con i valori di un gruppo (professionale)*»

COMPETENCE OR COMPETENCY? SKILL OR ABILITY?



Consultando 5 Dizionari (**Collins, Cambridge** - in due versioni: inglese (EN) e americana (US) - **Oxford Dictionary, Macmillan, Longman**) possiamo tentare una sintesi. Secondo i dizionari:

- **ability** sembra essere il termine più **generico**.
- **skill** (4 dizionari su 5) é legato all'aver imparato tramite l'**avere messo in pratica**, specialmente in una accezione legata al **training** (addestramento)
- **competence**: la **capacità di fare bene qualcosa** che
- secondo alcuni diventa **competency** se **legata a un lavoro**, o **misurabile secondo un qualche standard**

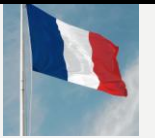
«COMPÉTENCE» (1)

Philippe
Meirieu (1989)

« Savoir identifié, mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. Plus précisément, on peut nommer compétence la capacité d'associer une classe de problèmes précisément identifiée avec un programme de traitement déterminé »

Guy le
Boterf
(1994)

« la compétence est de l'ordre du savoir-mobiliser »



Perrenoud
(1999)

« une compétence permet de faire face à une situation complexe, de construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire de réponses préprogrammées »

Jacques Tardif

« une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations »

Marc Romainville

« une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir faire, savoir être et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets »

Con riferimento a
diversi lavori
recenti (Le Boterf,
Perrenoud, Rey,
Roegiers,
Wittorsky, etc)
Paquay, 2001

une compétence peut être ainsi définie comme :

- 1) « un ensemble de ressources cognitives, affectives, motrices, conatives... (ou des « combinaisons », « orchestrations » de savoirs, savoir-faire, aptitudes, schèmes d'action, routines, ...)
- 2) mobilisées (ou mises en oeuvre de façon intégrée et dynamique)
- 3) pour faire face à une famille de situations-problèmes (réaliser des tâches complexes, significatives, fonctionnelles, résoudre des problèmes authentiques, réaliser un projet) »

LE TEORIE TRA DETTO E NON DETTO 1

Descrittori	Approccio individuale	Approccio sociale
Dimensione privilegiata	Cognitiva o tecnica Saper fare Procedure standard	Affettiva e motivazionale (negoiazione invisibile tra attori variabili)
Perfomance	Un certo livello di competenze è a priori bagaglio del soggetto e possono essere definite indipendentemente dal giudizio sociale	Integrata nella competenza (riconoscimento sociale quale giudizio sul soggetto rispetto all'attività da realizzare) La valutazione sociale prevale sull'attività del soggetto
Natura delle risorse del soggetto	Disposizione naturale, talento insieme di attitudini (approcci cognitivisti e costruttivisti poco espliciti sulla relazione soggetto-performance)	Approccio behaviorista > la competenza si riduce a quanto si riesce ad osservare (collasso sulla performance)
Indipendenza /dipendenza dal contesto e dalla situazione		Capacità di esecuzione finalizzata legata a un azione in un contesto dato ((Aubret <i>et al.</i> , 1993 ; Bellier, 1999 <i>b</i> ; Leplat, 2000)

LE POSIZIONI DELLE TEORIE TRA DETTO E NON DETTO 2

Descrittori	Approccio individuale	Approccio sociale
Indipendenza / dipendenza dal contesto e dalla situazione	Manca la definizione teorica del perché la competenze comprenderebbe questi elementi della colonna destra	Necessaria l'organizzazione di diversi elementi ovvero saperi e saper fare costruiti, coordinati, integrati, strutturati e gerarchizzati

Situazione-problema	Compito	Attività
<i>Situazione in cui si inscrive l' interazione soggetto - compito costituisce un elemento importante. Modalità in cui i soggetti prendono in considerazioni i vincoli nella loro attività di risoluzione dei problemi Spazio del problema e spazio del compito non coincidono</i>	<i>L'obiettivo/risultato da raggiungere e le condizioni nelle quali deve essere raggiunto (Leplat, 2004, p. 102).</i> Compito prescritto e compito effettivo non si sovrappongono Nella situazione concreta occorre processare informazioni e dati pertinenti (surplus di dati e informazioni non pertinenti)	La competenza non esiste indipendentemente dall'attività e dal problema da risolvere <i>Ciò che è messo in campo dal soggetto per eseguire il compito (Leplat, 2004, p. 102).</i> Chiara distinzione tra compito e attività

VARIABILI IN GIOCO: COMPETENZA, SITUAZIONE, ATTIVITÀ, COMPITO

- Per alcune teorie non vi sarebbero rappresentazioni individuali isolabili ma una cognizione distribuita in una comunità di pratiche.
- La cognizione distribuita è la **teoria secondo cui i processi cognitivi non sono limitati alle menti individuali, ma sono invece distribuiti tra popolazioni, ambienti, oggetti e tempo**. Quando le persone interagiscono con l'ambiente circostante, completano i compiti cognitivi e raggiungono una comprensione più profonda degli eventi. Questo esenterebbe dalla stabilità di rappresentazioni e concettualizzazioni stabili infraindividuali.
- Secondo altre teorie vi sarebbe invece un sistema infraindividuale di trattamento dell'informazione disincarnato dalla situazione, che resterebbe indentico e pianificherebbe indipendentemente dai contesti in cui il soggetto agisce.
- Per altre teorie ancora vi sarebbe una doppia regolazione sull'attività operata sia dal soggetto (analisi e interpretazione della situazione tramite identificazione di isomorfismi pertinenti o incongruenti tra situazioni differenti) che dalla situazione (vincoli di inserimento sociale, schemi sociali, abitudini locali di ragionamento cfr Clancey, 1994 e Vera & Simon, 1993 citati da Rogalski, 2004, p. 114),

VARIABILI IN GIOCO > INTERAZIONE SOGGETTO-CONTESTO

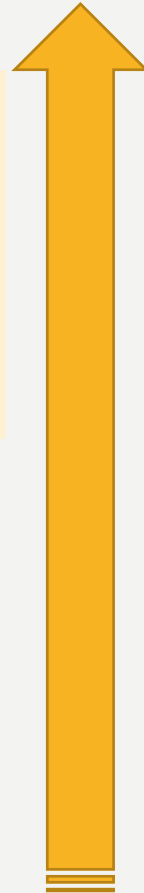
- In altri termini le caratteristiche del soggetto e le proprietà della situazione sono strettamente collegate: l'interazione di un soggetto con un compito determinato si svolge necessariamente nel quadro di un insieme di elementi fisici, sociali, artificiali (artefatti) culturali che rivelano della situazione e sono suscettibili - almeno potenzialmente - di condizionare l'interazione soggetto-attività.
- Così in funzione delle caratteristiche del soggetto (in particolare del suo livello di competenza) a parità di situazione condiziona la modalità con cui il soggetto attiva o inibisce un insieme di strumenti cognitivi che gli consentono di attribuire un senso e un significato al compito e di delimitare lo spazio problema a partire dal quale elaborare le procedure di risoluzione

VARIABILI IN GIOCO > L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 1

L'attività è organizzata in modo gerarchico (Leontiev 1965, citato da Barabanchtchikov, 2007, Savoyant, 1999, Leplat, 2006)

Una gerarchia esplicita



Motivazioni

Attività

Collegate con i motivi e le strategie

Scopi e risultati

Azioni

Subordinate alle attività consentono il loro compimento in relazione agli obiettivi e risultati

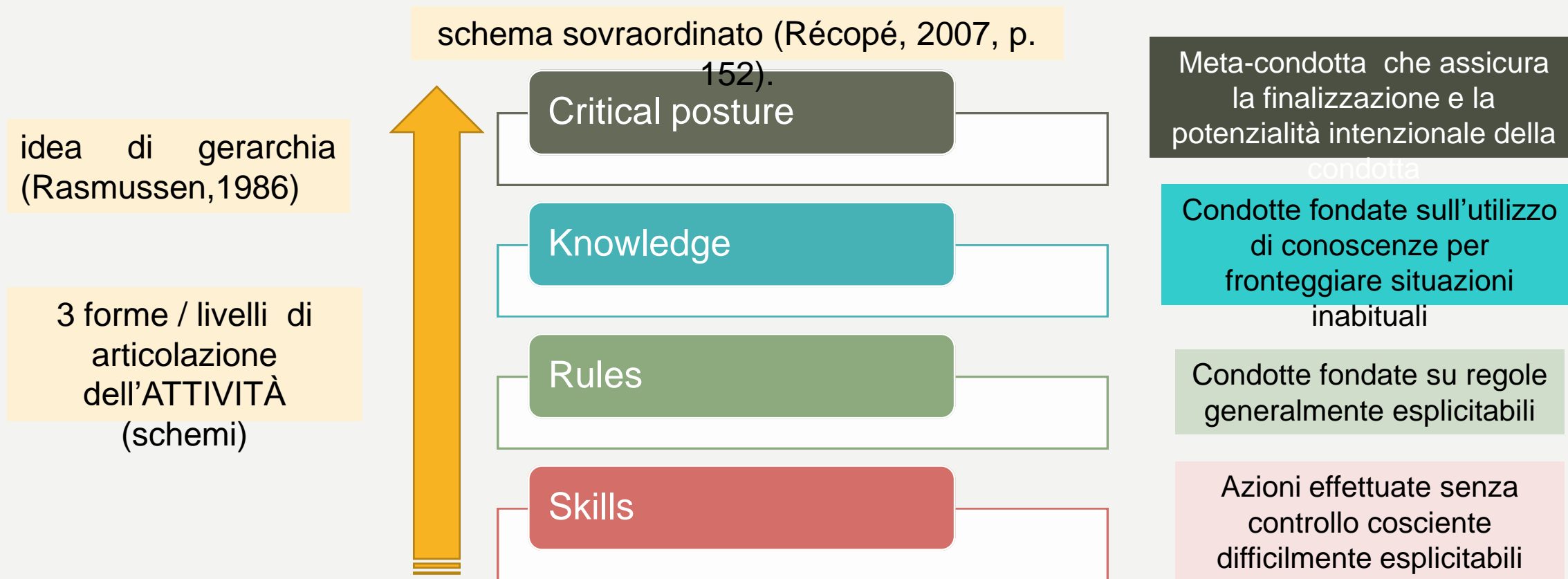
Condizioni di esercizio

Operazioni

Mezzi di realizzazione delle azioni in relazione con le condizioni di attività

VARIABILI IN GIOCO > L'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 2



Per descrivere la competenza quando si elaborano descrittori occorre considerare questi aspetti gerarchici e scegliere un buon livello di descrizione in funzione degli obiettivi (Coulet & Gosselin, 2002 ; Coulet & Chauvigne, 2005).

VARIABILI IN GIOCO > MODALITÀ PLURALI DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 3

Le modalità di realizzazione delle attività sono plurali

Al di là delle differenze interindividuali uno stesso soggetto può adottare differenti modalità di procedere in funzione

- ✓ delle circostanze
- ✓ dei suoi livelli di competenza

Barabanchtchikov (2007) presentando le tesi di Leontiev

18 maggio 2022

LE ATTIVITÀ E LE AZIONI SONO RELATIVAMENTE INDIPENDENTI LE UNE DALLE ALTRE



Variabilità intra-individuale delle strategie utilizzate

- ✓ Sia per risolvere uno stesso problema che si ripresenta
- ✓ sia nel corso della risoluzione di un solo problema

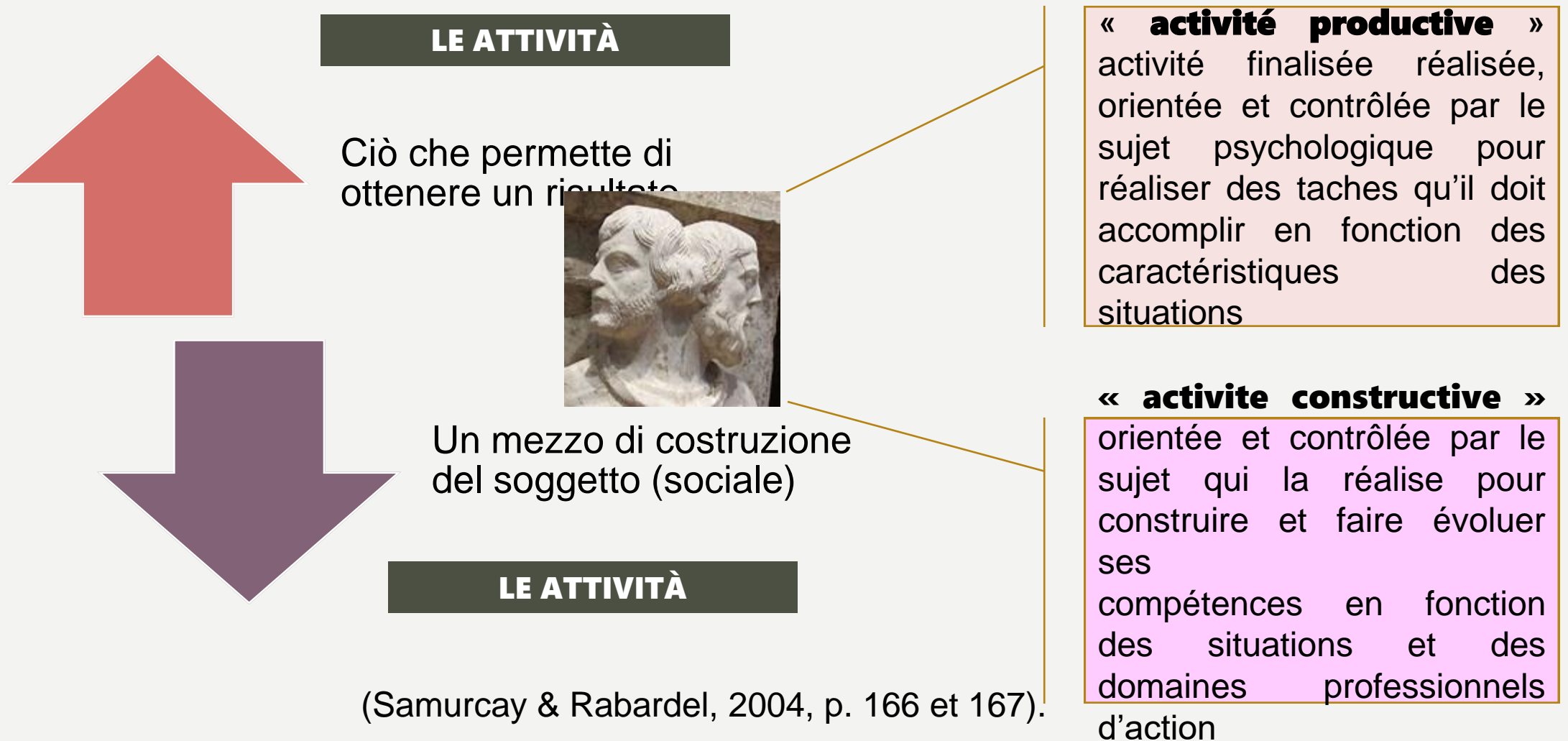
La variabilità intra-individuale ha effetti positivi sull'incremento della competenza

La vicarianza dei processi (Reuchlin, 1973 ; Lautrey, 1990) - responsabile della messa in opera di azioni e operazioni - è garanzia di un miglior aggiustamento della condotta nel corso d'azione rispetto alla specificità dei compiti e delle situazioni incontrate ma anche una fonte di sviluppo di nuove competenze

a cura di Giuseppe Armani

VARIABILI IN GIOCO > DOPPIA FACCIA DELL'ATTIVITÀ

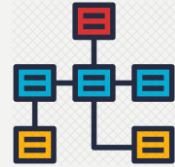
TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 4



VARIABILI IN GIOCO > IL CONCETTO DI SCHEMA

I 4 COMPONENTI DELLA DEFINIZIONE ANALITICA DELLO SCHEMA

**FORMA
PREDICATIVA O
PROPOSIZIONALE
DELLA CONOSCENZA**



1. INVARIANTI OPERATORIE (IMMAGINI)

Teoremi-in-atto

• Ciò che il soggetto ritiene vero

Concetti-in-atto

• Ciò che il soggetto ritiene pertinente

legata al risultato atteso dalla mobilitazione dello schema

passaggio da una **struttura fuori contesto** a una **procedura contestualizzata**

Saada-Robert (1989, p. 197-199)

Routine > schema familiare funzionalmente associato all'oggetto e dettato dalla semantizzazione dell'oggetto

Primitiva > schema ritenuto necessario in rapporto allo scopo (routine guidata dall'obiettivo)

Procedura > organizzazione unificante derivata dall'assemblaggio di più primitive > procedura tipo > unità procedurale manipolabile che potrà servire da routine o primitiva in altra situazione

4. ANTICIPAZIONE DEI RISULTATI

generano corsi e seguiti di azioni che conducono al risultato ricercato

3. REGOLE D'AZIONE

in-atto > per certi livelli di organizzazione dell'attività le invarianti operatorie sono interamente integrate nell'esecuzione dell'attività e sfuggono alla coscienza e alla loro esplicitazione

PRESA
INFORMAZIONI



CALCOLO
CONTROLLO



CONSENTONO
L'AGGIUSTAMENTO
DEGLI SCHEMI ALLE
VARIABILI DELLE
SITUAZIONI

2. INFERENZE

Aspetto cruciale per la competenza che è simultaneamente un potenziale e un'attività situata

VARIABILI IN GIOCO > REGOLAZIONE

TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 5



VARIABILI IN GIOCO > ATTIVITÀ STRUMENTATA

TEORIE DELL'ATTIVITÀ (ACTIVITY THEORY) 6

Vygotski elabora il concetto di **strumento psicologico** di cui fanno parte: »... il linguaggio, le diverse forme di conto e di calcolo, i mezzi mnemotecnici, i simboli algebrici, le opere d'arte, la scrittura, gli schemi, i diagrammi, le carte, le planimetrie tutti i segni possibili ... » (p. 39)

**Strumentazione
> Soggetto**

Rabardel (1995)

la **strumentazione** è orientata verso il soggetto stesso e rinvia « all'emergenza e all'evoluzione di schemi d'uso e di azione strumentata: costituzione, funzionamento, evoluzione per accomodazione, coordinazione, combinazione, inclusione e assimilazione reciproca, assimilazione di nuovi artefatti e integrazione con schemi già costituiti » (p. 137)

Il "triangolo di mediazione"
(Vygotskij, 1978)



**Azione di un soggetto su un oggetto
tramite artefatto (strumento = entità
mista e composta che riguarda
simultaneamente l'oggetto (artefatto)
e il soggetto (schema)** (p. 117).

Il triangolo del sistema di attività
(Leont'ev, 1981)



Rapporti tra artefatti

a cura di Giuseppe Armani

Per Vygotski, gli **strumenti psicologici** « sono delle elaborazioni artificiali ; sono sociali per natura e non organici o individuali sono destinati al controllo dei processi di comportamento propri e altrui così come la tecnica è destinata al controllo dei processi naturali » (Vygotski, 1930/1985, p. 39).

**Strumentalizzazione
> Artefatto**

Rabardel (1995)

la **strumentalizzazione** è diretta verso l'artefatto in termini di « selezione, raggruppamento, produzione e istituzione di funzioni, deviazioni, catacresi, attribuzione di proprietà e trasformazione dell'artefatto » (p. 137)

COSTRUTTO DI COMPETENZA : ELEMENTI INNOVATIVI NELLA RIFLESSIONE

Theoretical Framework Cultural Historical Activity Theory (CHAT) (Engeström (1987))

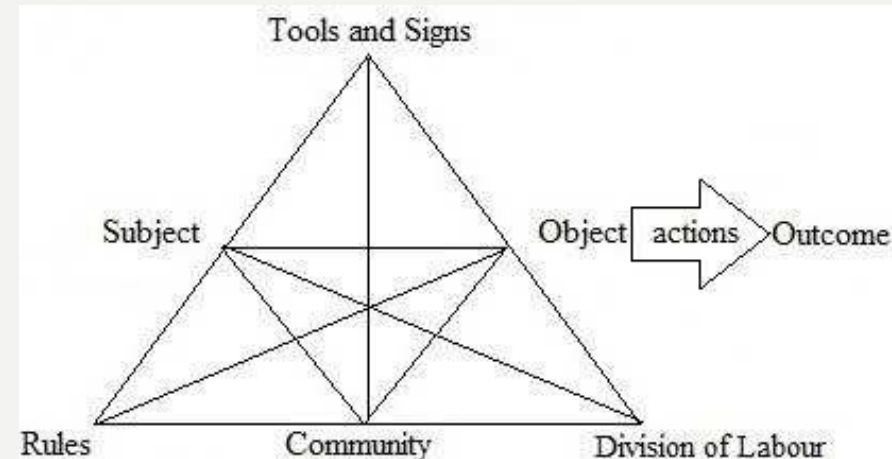
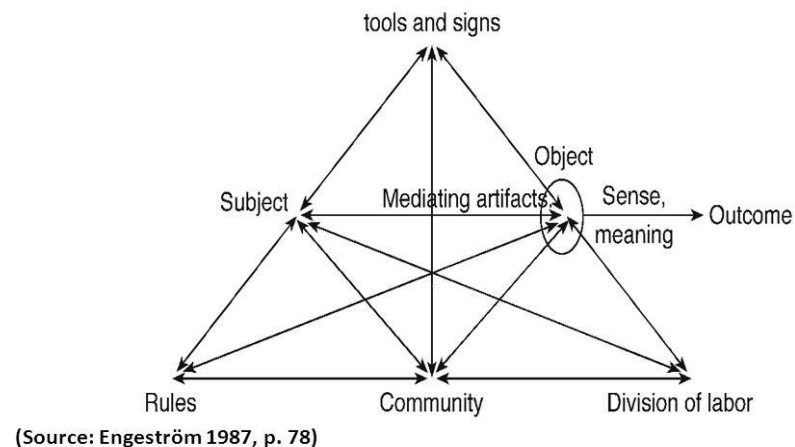


FIGURA 1
Estructura básica de la actividad humana (Engeström, 1987:58)

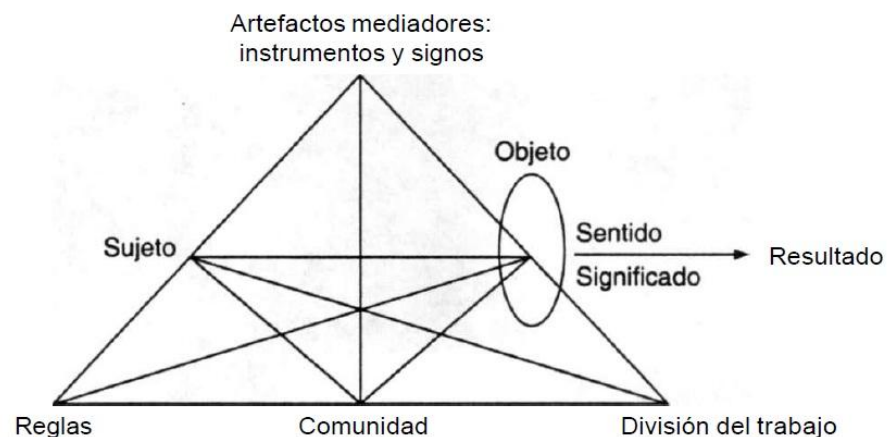
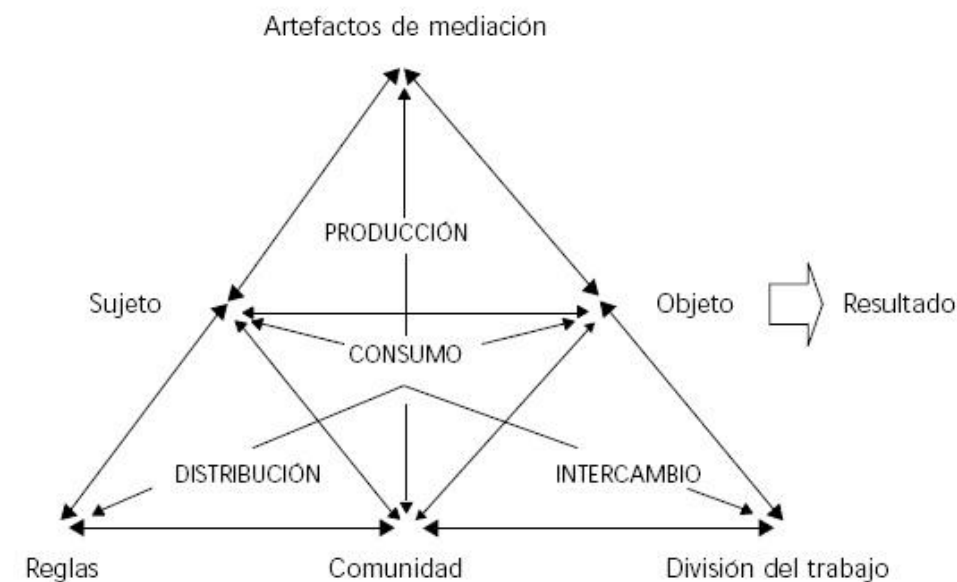


FIGURA 3.3 MODELO DE SEGUNDA GENERACIÓN DE LA TEORÍA DE LA ACTIVIDAD



«COMPETENZA»: FACCIAMO IL PUNTO (1)

In base all'etimologia e alle definizioni presentate si possono dedurre alcune prime considerazioni:

- ✓ la competenza è fondamentalemente ancorata nell'azione e (pre)suppone un processo dinamico di interazione
- ✓ è interessante evidenziare il fatto che la totalità delle definizioni presentate definisce la competenza come la capacità di fronteggiare una situazione problematica rispetto alla quale il soggetto mobilizza integralmente o in parte ciò che egli è :
 - A. in certi casi unicamente il suo sapere e le sue conoscenze
 - B. in altri casi gli aspetti principali della propria persona (sapere, saper fare, saper essere, saper agire, saper diventare)

al fine di rispondere a questa situazione-problema, risolvendola

Uguualmente occorre rilevare che – a parte una – le definizioni non mettono in primo piano (cioè non pongono in valore) l'idea di un adattamento del soggetto alla situazione-problema: se la definizione di Marc Romainville ne rende chiaramente conto, le altre non affrontano la questione e si accontentano del verbo «fronteggiare»

«COMPETENZA»: FACCIAMO IL PUNTO (2)

- Tuttavia questo aspetto dell'adattamento del soggetto non può essere intrinseco alla definizione della competenza dal momento che esiste una situazione « problematica » (problema, situazione-problema)
- In effetti i Dizionari più autorevoli precisano chiaramente che il primo senso che viene attribuito al termine «problema», nel linguaggio corrente, è quello di una « *questionne di ordine teorico o pratico che implica delle difficoltà da risolvere ma la cui soluzione resta incerta* »
- C'è dunque « *problema* » allorquando la soluzione resta incerta e implica delle difficoltà » Per B. Rey (2001), « *il faut distinguer ce qui est une situation de départ nouvelle et motivante pour l'apprenant de ce qui constitue une situation que l'apprenant ne peut résoudre au moyen de l'état actuel de ses connaissances et qui est destinée à ce qu'il remette justement en question ses préconceptions* »
- Ciò premesso, un problema già incontrato da un soggetto e da questo risolto non può più nel futuro essere considerato tale se la situazione si ripresenta in modo identico, poiché la soluzione è conosciuta e la modalità di applicarla non è variata

«COMPETENZA»: FACCIAMO IL PUNTO (3)

Al di là delle numerose definizioni presenti in letteratura è possibile a questo punto fissare alcuni elementi condivisi e acquisiti nel dibattito:

- ❖ la natura dinamica e processuale della competenza poiché indica la "mobilizzazione" delle proprie risorse in rapporto ad un contesto;
- ❖ il significato meta-cognitivo poiché indica un agire combinatorio che converte elementi più semplici verso un livello di apprendimento e di funzionamento "superiore";
- ❖ il focus sul rapporto soggetto-contesto: ogni competenza è appresa e agita da un soggetto in un contesto;
- ❖ il suo ruolo crescente e centrale nei modelli e strumenti d'intervento nei sistemi organizzativi (gestione per competenze, organizzazione per competenze). Ciò indica che la competenza è un concetto di sintesi capace di dare una struttura significativa a fenomeni e categorie di natura diversa (comportamenti, motivazioni, tratti, abilità, ecc.);
- ❖ l'esistenza, all'interno dell'agire competente, di una componente tacita oltre che degli aspetti espliciti.

LA COMPETENZA-DEFINIZIONE (1)

- Avevamo proposto quale prima generale definizione che la **competenza** era **« un'abilità acquisita e consolidata, versatile e applicabile in contesti tra loro simili, da chi ha conseguito l'idoneità e autorità di trattare, giudicare, risolvere determinate questioni »**
- Convenzionalmente, rispetto all'ambito organizzativo, si definisce competenza **l'insieme delle caratteristiche individuali (di tipo diverso) che concorrono all'efficace presidio di una situazione lavorativa, di un'attività, di un compito, di una prestazione**
- Una possibile definizione di competenza quale evoluzione delle precedenti definizioni alla luce delle considerazioni proposte potrebbe essere la seguente: **«capacità di mobilitare, utilizzare e di padroneggiare conoscenze e risorse personali da parte di un soggetto in vista del fronteggiamento di una situazione che presenta difficoltà da risolvere e ostacoli da superare, fino a farne anche il punto d'origine e di generazione di una spirale virtuosa di altre conoscenze e competenze»**

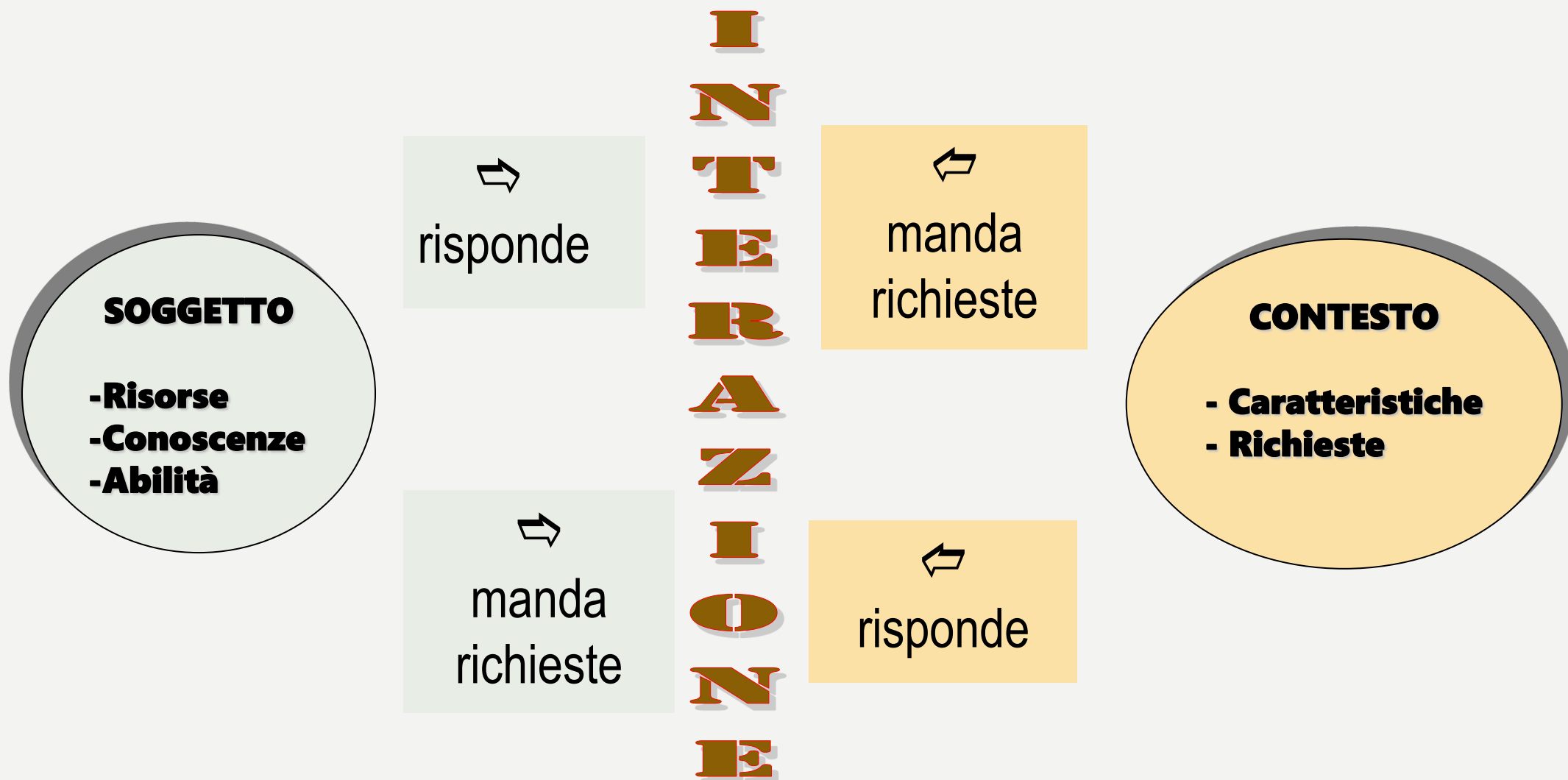
LA COMPETENZA-DEFINIZIONE (2B)



LA COMPETENZA-DEFINIZIONE (3)

- In sostanza e per semplificare, la competenza riguarderebbe la « *messa in pratica di conoscenze e abilità in una situazione concreta* » e precisamente:
 - **messa in pratica** (mobilizzare, utilizzare) di quell'insieme di **risorse/conoscenze/abilità** di cui un soggetto deve disporre per inserirsi vantaggiosamente (per sé e per l'organizzazione) nel mondo del lavoro e nell'organizzazione (e per svilupparsi)
 - **in quanto in grado di fronteggiare e risolvere situazioni professionali** che presentano difficoltà e ostacoli nel raggiungimento di obiettivi e risultati definiti
- Le **conoscenze/abilità** sono dinamicamente collegate al contesto come si può vedere dal seguente modellino

LA COMPETENZA - UNO SCHEMA



LA COMPETENZA TRA LAVORO PRESCRITTO E LAVORO REALE



COMPETENZA E COMPETENZE

- La competenza esprime una «relazione» tra un soggetto e una specifica situazione lavorativa. In questo senso essa non è ricavabile da un'esclusiva analisi della natura tecnica dei compiti lavorativi, e neppure dalla definizione di una somma di conoscenze e capacità a-specificamente possedute da un soggetto
- Essa scaturisce dall'analisi del «soggetto in azione», dalla considerazione del tipo di risorse che mette in campo e delle modalità con cui le combina, per raggiungere i risultati di volta in volta richiesti
- Proprio per questo la competenza è un concetto sistemico, e si riferisce ad un mix integrato di risorse di natura diversa (nel linguaggio proposto dall'ISFOL: conoscenze, abilità, risorse psicosociali) che sono dinamicamente combinate dal soggetto a fronte dei risultati attesi dal contesto organizzativo e dai problemi presenti nelle specifiche situazioni.

ABILITÀ (VS COMPETENZA)

- Il termine "**abilità**" indica *comunemente la particolare destrezza/ fluidità/efficacia di un soggetto con riferimento alla sua performance*. Tale particolare destrezza è il risultato di un efficace "**combinazione**" (matching) delle conoscenze e delle caratteristiche del soggetto con le richieste della situazione lavorativa.
- Infatti, la concreta qualità di una prestazione, non dipende solo dalle conoscenze possedute da un soggetto, ma anche da come questi, posto di fronte a una specifica richiesta di prestazione, **riesce a reinterpretarla, «combinando»** le sue risorse di partenza - tra cui le conoscenze - all'interno di concrete strategie operative, utili a fornire una risposta coerente a quanto richiesto (ed anche agli obiettivi personali all'interno della situazione).

PERSONA

CONOSCENZE **Sapere cosa** Base Tecnico
professionali PROCEDURE **Sapere come fare**
Tecnico professionali

Rappresentazione del lavoro Immagine di sé
Motivazione nel lavoro Canalizzazione di energie

COMPETENZA

PERFORMANCE-COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO

CONTESTO

VARIABILI
COMPETENZA

CONTESTUALIZZARE

PERSONALIZZARE

AUTOVALUTAZIONE Modalità di auto attribuzione di capacità/vincoli in relazione aspettuale/generalizzante/ differenziale
AUTOEFFICACIA Modalità di auto percezione di internal partnership nella attribuzione causale e narrativa di eventi)
Coping/Locus AUTOSTIMA Modalità di auto attribuzione di valore/scarto tra aspettative e riscontro
PROSPETTIVA TEMPORALE Percezione e gestione del tempo sincronizzato sociale in relazione a tempo che riteniamo di avere/ avere avuto, non avere ancora, non avere più) (soggettivo)
SELF-CONFIDENCE SELF-AWARENESS Conoscenza dei propri stati d'animo in relazione a quelli altrui e modalità di auto-etero attribuzione)
APPARTENENZA-THINKING CARE Condivisione dell'identità personale con una trama storica il cui racconto è anche delegato ad altri. Rinuncia all'auto-centratura, riconoscere agli altri uno spazio senza viverlo come sottrazione del proprio - condividere una geografia sociale Fiducia in sé Potersi fidare di sé e auto affidarsi fidandosi/affidandosi agli altri
AUTOAPPRENDIMENTO Accettare di ritornare-ricordare-rivedere i luoghi praticati per interiorizzare la propria pratica dei luoghi al fine di differenziare strategie di relazione in base a senso attribuito (obiettivo-direzione)

DIAGNOSI Ascoltare, Osservare, associare, Capire, Leggere (situazioni) Attribuire cause ed effetti in una progressione logica di occorrenze di eventi (priorità), leggere conseguenze delle mie azioni e delle azioni degli altri Immaginare (scenari, contesti) Relativizzare l'osservato in relazione al visto e all'osservatore)

RELAZIONARSI Accogliere, accettare, allontanarsi, rifiutare ascoltare, farsi temporaneamente da parte per lasciare spazio ad altri, mettersi a disposizione e disporre, condividere un obiettivo comune, Cooperare Negoziare, mettersi d'accordo, rinunciare, aspettare (l'Altro), raggiungere (l'Altro) confermare aspettative negoziate, esplicitare divieti a aspettative illegittime

AFFRONTARE Definire obiettivi e programmare le proprie azioni in modo coerente con obiettivi Gestire le frustrazioni (scarto tra attese ed ostacoli reali) Non perdersi d'animo, capire l'errore di valutazione, rivedere obiettivi, aspettare prima di fare, valutare le alternative, decidere insieme agli altri cosa fare, gestire quanto deciso (sottoponendosi a verifica) accettare gli insuccessi per rivedere gli obiettivi (sapere perdere) Saper finire (chiudere) Saper concordare tempi e spazi dell'azione congruenti con le priorità definite

Comportamenti attesi
Richieste di ruolo
Organizzazione
Clima
Organizzativo
Strumenti e Spazio
Tempo
ALTRI

LA PERFORMANCE DI UN SOGGETTO NELL'ESPERIENZA CONCRETA DI UNA SITUAZIONE DI LAVORO

knowledge of how to
do something
smoothly and
efficiently :

EXPERTISE

clear recognition of
the objective of a
selected course of
action

**CONOSCENZE POSSEDUTE da un
soggetto**

- ❖ **dichiarative (know-how)**
- ❖ **procedurali (know-wath e know-why)**

RISORSE PSICO-SOCIALI



- ✓ **Motivazione**
- ✓ **Rappresentazione del lavoro**
- ✓ **Appartenenza**

**Apprendimento(auto)
Auto-efficacia
Valori e aspirazioni**

**Obiettivi
Organizzativi**

**Obiettivi individuali
+
Obiettivi
Organizzativi**

all'interno della situazione

**Potenziale di
Prestazione**

**PRESTAZIONE
"VIRTUALE"
PRESTAZIONE
RICHIESTA
Attesa**

**Risposta
coerente e
congruente**

**PRESTAZIONE "ATTUALE "
PERFORMANCE ESPRESSA
In risposta**

Attività di reinterpretazione della
prestazione "virtuale" combinando le
risorse di partenza (tra cui le
conoscenze) all'interno di concrete
strategie operative

COMPETENZE TRASVERSALI - CORE SKILLS(1)

Per far questo il soggetto deve operare:

- **una diagnosi** del contesto con cui si trova ad operare (caratteristiche della situazione, attese collegate alla prestazione richiesta, riflessione sui propri obiettivi personali e sulle ripercussioni che ci saranno su di essi in rapporto al tipo di risposta che egli può/intende fornire, ecc.)
- **entrare in relazione** con la situazione e le persone, definire e mettere in pratica modalità e strategie di coinvolgimento all'interno della situazione
- **definire e attuare strategie e modalità per fronteggiare** le richieste che provengono dalla situazione.

COMPETENZE TRASVERSALI - CORE SKILLS(2)

In questa prospettiva le "competenze trasversali" sono uno degli elementi costitutivi che concorrono (insieme alle conoscenze e alle più generali «disposizioni» personali) alla caratterizzazione di un **soggetto competente**. Si tratta di caratteristiche che mettono un soggetto in grado di

- *... a fronte di richieste che provengono dallo specifico contesto (operativo e organizzativo) in cui si trova inserito, mobilitare il proprio bagaglio di risorse personali (conoscenze dichiarative, conoscenze procedurali, risorse psico-sociali) e di "modularlo" per produrre una prestazione efficace. La maggiore o minore "abilità" in queste macro aree di attività del soggetto (diagnosticare, relazionarsi, affrontare) influenza in modo sostanziale la qualità della sua performance nel lavoro, ma anche nella fase di apprendimento*

CAPACITÀ (VS COMPETENZA)

Capacità

Si tratta di un concetto che, all'interno del dibattito e della letteratura sul comportamento organizzativo e sulla formazione è utilizzato in una pluralità di significati, che spesso rimandano ad «oggetti» di ordine logico diverso:

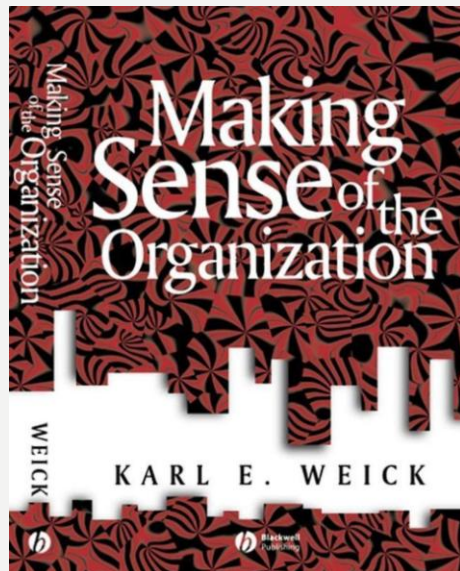
a volte esso è utilizzato quasi come sinonimo di "**abilità**" intendendo la *capacità* come effettiva attivazione delle conoscenze possedute da un soggetto a fronte di specifiche richieste di un contesto

in altri casi viene inteso come **«saper fare»**, conoscenza procedurale codificata che il soggetto è in grado di mettere in azione per affrontare specifici problemi tecnici e/o operativi

ad un livello diverso si pone la definizione di capacità intesa come **«dotazione personale»** (o "struttura" individuale) indipendentemente dal contesto in cui esso sarà richiesto. In questo caso la capacità è intesa come **«potenzialità» riconosciuta all'individuo**, a prescindere dalla situazione precisa

I. ESSERE COMPETENTE NON È SOLO ESSERE CAPACI DI ESEGUIRE DELLE OPERAZIONI MA ESSERE CAPACI DI GESTIRE DELLE SITUAZIONI PROFESSIONALI

- Per il vecchio modello taylorista di organizzazione si trattava di eseguire dei compiti, applicare delle consegne e delle procedure (**Si sa prima cosa fare e come**)
- Per il nuovo modello di organizzazione complessa si tratterà di **gestire la complessità**, fare fronte all'evenemenziale, all'inedito, all'inatteso gestendo l'incertezza e acquisendo capacità di **sensemaking** situazionale e operativo (ristrutturazione del senso in itinere quando la significazione precedente risulta insufficiente)



Sensemaking > una serie di processi attuati nel tentativo di dare significato all'esperienza, adattando i dati ricevuti all'interno di una cornice che li organizza, ed allo stesso tempo modellando la stessa cornice sulla base di questi dati. Ma se ogni individuo costruisce il senso a partire dalla propria esperienza, evidentemente la realtà non è di per sé dotata di senso intrinseco, ma il suo significato cambia in base a chi la osserva ed è quindi socialmente costruita. Nell'ambito delle organizzazioni, la definizione di sensemaking viene rivisitata da parte di **Weick**, che focalizza l'attenzione sulla collettività della costruzione di senso all'interno delle strutture organizzative. Questo processo collaborativo crea una consapevolezza ed una comprensione comune, a partire dalle diverse visioni personali.

II. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE DISPORRE DI COMPETENZE MA ESSERE CAPACE DI FARLE EVOLVERE E DI ACQUISIRNE DI NUOVE

- Da un costrutto di COMPETENZA IN RAPPORTO ALL'OCCUPAZIONE che poneva l'accento sulla stabilità di attività prescritte (vendere un prodotto, disegnare parte di un veicolo, condurre un'installazione) e sulla stabilità di modi di realizzazione e stabilità delle situazioni di mercato si è passati a un costrutto di COMPETENZA IN RAPPORTO ALL'OCCUPABILITA'
- Dove
 - alla stabilità di attività prescritte si associa una instabilità evolutiva accelerata dei modi di realizzazione e di lavoro, una instabilità del mercato, un cambiamento rapido degli impieghi
 - dove essere competente è aver acquisito la capacità a impiegarsi (a spendere in modo creativo la propria disponibilità)

Un dispositivo formativo che voglia implementare competenze non deve pensare solo a fare acquisire competenze ma la capacità a costruirne di nuove (Sviluppare e creare competenze)

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (1)

- Spesso la competenza viene definita come una somma di sapere, saper fare e saper essere.
- Questa famosa trilogia quali che siano gli equilibrismi semantici a cui può appoggiarsi non può più rendere conto di cosa si intende attualmente, nel dibattito specialistico ma anche nella pratica operativa quotidiana e nelle richieste organizzative, con il costruito di competenza
- Non è perché un soggetto in situazione di apprendimento ha acquisito dei saperi e dei saper fare o perché possiede delle qualità personali che è capace di combinarle e di metterle in opera in un contesto professionale
- **Sapere non è Conoscere**
- **Saper fare non è Saper agire**
- **Sapere essere infine non è Sapere «Farsi essere»**

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (2)

- LA COMPETENZA E' SEMPRE UNA COMPETENZA IN SITUAZIONE (CONTESTUALIZZATA).
- Ciò di cui la competenza deve rendere conto è il processo di costruzione della competenza. Deve permettere di poter rispondere alla domanda: *che cos'è agire con competenza?*
- In questa prospettiva si può definire la competenza come il risultato di una costruzione
- il risultato di un sapere combinatorio, un'abilità nel mobilizzare e selezionare in relazione a una situazione concreta le proprie risorse (conoscere e sapere agire reti relazionali, cultura, lezioni di esperienza, qualità personali) ricombinandole con e nel contesto

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (3)

- La **ricombinazione** con il contesto è necessaria per realizzare attività, risolvere un problema, far fronte ad avvenimenti/ eventi, condurre progetti.
- In questa dimensione il **Contesto** assume un ruolo decisivo nel riconoscimento/ attribuzione di competenze (le competenze di un soggetto in un contesto organizzativo di fatto non sono che quelle che il soggetto riesce a farsi riconoscere dal contesto come tali)

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (4)

- **CON CHI e con COSA si è competenti?**
- Accanto alle risorse incorporate esistono delle risorse dell'ambiente circostante: reti e relazioni professionali, reti documentali, risorse informative...
- Si agisce con competenza anche grazie alla competenza e al sapere di Altri.
- Si è competenti in una rete di risorse e attori.
- La competenza in questa accezione ha le caratteristiche del processo (non dello stato) ed è il **legame che riunisce risorse - attività - risultati**

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (5)

- L'insistenza riposta sulla combinatoria di risorse non deve mettere in secondo piano la necessaria e contemporanea acquisizione delle risorse medesime.
- Uno degli obiettivi dei dispositivi formativi resta sempre l'acquisizione di risorse da parte del soggetto senza le quali nessuna combinatoria è possibile (Ricchezza e varietà delle risorse)

- Tre elementi chiave guidano la costruzione di una buona combinatoria:

1. LE RAPPRESENTAZIONI OPERATORIE

2. L'IMMAGINE DI Sé

3. Le METACONOSCENZE e la METACOGNIZIONE

III. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE AVERE ACQUISITO DELLE RISORSE MA SAPERLE COMBINARE E MOBILIZZARE IN SITUAZIONE DI LAVORO (6)

- **Le RAPPRESENTAZIONI OPERATORIE** delle situazioni e dei problemi da trattare: esse dovranno evolvere allorquando si verificherà un conflitto cognitivo
- **L'IMMAGINE DI Sé** che condiziona la confidenza (self-confidence) più o meno grande che la persona ha in se stessa e con se stessa e che l'inciterà o no a prendere la responsabilità e il rischio di agire
- **Le METACONOSCENZE e la METACOGNIZIONE** che gli permettono di meglio valorizzare le proprie risorse, le proprie capacità combinatorie i suoi stili e le potenzialità di apprendimento

IV. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE METTERE IN ATTO DELLE ATTIVITÀ TECNICHE MA SAPERE AGIRE IN RIFERIMENTO AD ASPETTATIVE RELAZIONALI E COMPORTAMENTALI (1)

- **CAPACITÀ
DECENTRAMENTO
RIFLESSIVITÀ:**

- non basta agire ma occorre agire “con conoscenza di causa” e quindi innanzitutto potere dare un senso alle proprie azioni

- Essere soggetti capaci di agire è essere capace di porre degli atti che hanno un senso in rapporto allo scopo che ci si prefigge e che sono suscettibili (in quanto coerenti allo scopo) di raggiungere l'effetto atteso sulla e nella situazione che si tratta di presidiare/gestire

IV. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE METTERE IN ATTO DELLE ATTIVITÀ TECNICHE MA SAPERE AGIRE IN RIFERIMENTO AD ASPETTATIVE RELAZIONALI E COMPORTAMENTALI (2)

- Essere capaci di spiegare le proprie modalità o i propri modi di agire (stili di azione)
- Ciascun soggetto guadagna efficacia allorché acquisisce una migliore comprensione della modalità con cui agisce in situazione.
- Non si tratta solamente di agire ma di spiegare come ci si predispone all'azione e come e perché ci si comporta come ci si comporta nel corso dell'azione

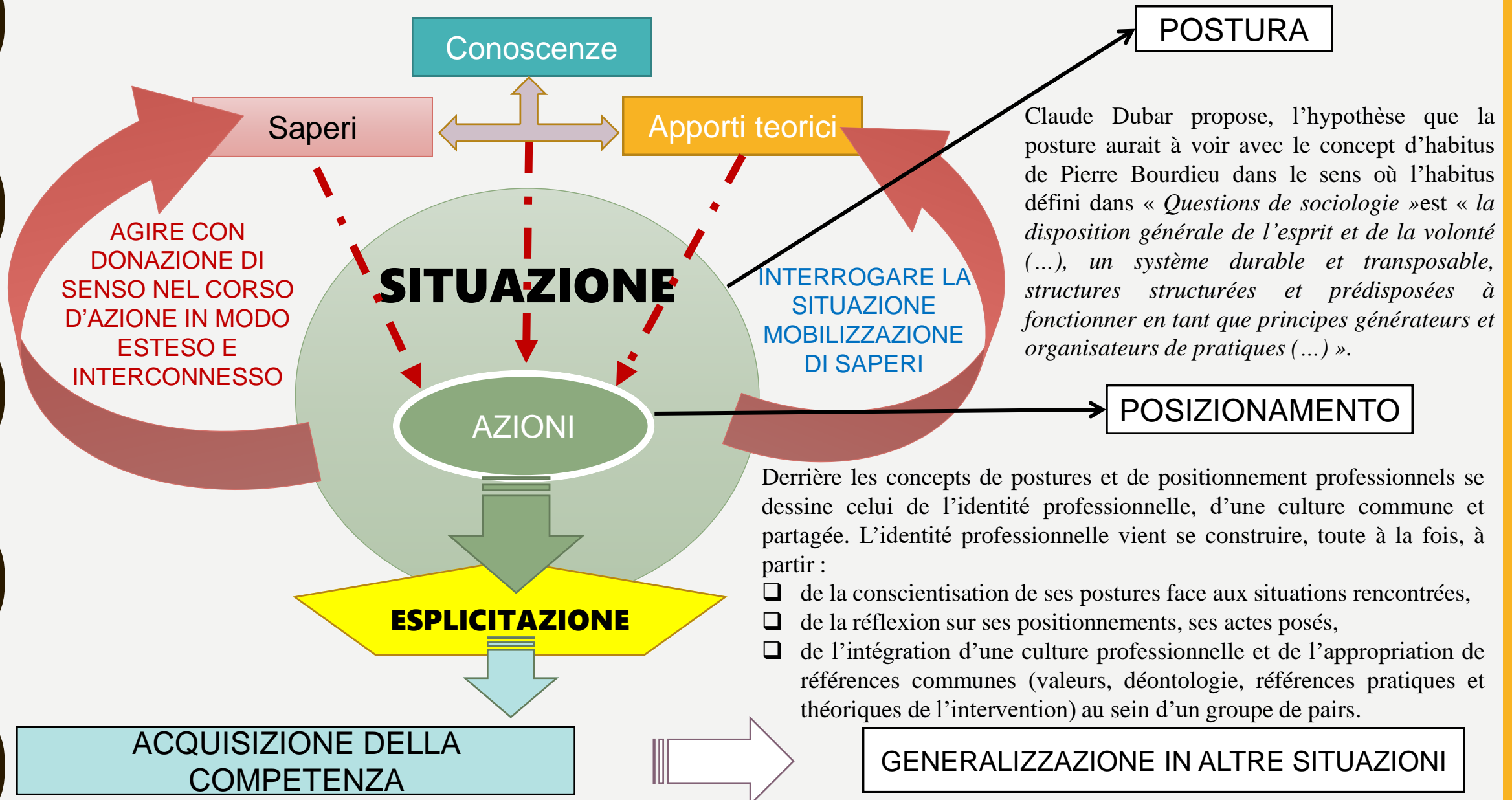
V. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE ESSERE CAPACI DI AGIRE SEMPRE NELLO STESSO CONTESTO MA DI TRASPORRE E TRASFERIRE LE PROPRIE COMPETENZE IN ALTRI CONTESTI (1)

- Le **COMPETENZE** non **SONO** **TRASFERIBILI** o **TRASPONIBILI** in sé e per sé stesse.
- Occorre la **VOLONTA'** e la **CAPACITA'** (engagement del soggetto) di trasferire o trasporre, disponibilità che permette al professionista di riconoscere isomorfismi di struttura o di reperire indicatori di contesto nei problemi che deve trattare o nelle situazioni sulle quali deve intervenire
- Occorre che le **NUOVE SITUAZIONI** siano percepite e rappresentate come **OPPORTUNITÀ** di **TRASFERIBILITÀ** o di **TRASPONIBILITÀ** perché gli schemi operatori possano essere considerati come trasferibili e trasponibili

V. ESSERE COMPETENTE NON È SOLAMENTE ESSERE CAPACI DI AGIRE SEMPRE NELLO STESSO CONTESTO MA DI TRASPORRE E TRASFERIRE LE PROPRIE COMPETENZE IN ALTRI CONTESTI (2)

- Trasferire o trasporre comporta comunque un coinvolgimento emotivo-affettivo in quanto potrebbe significare:
 - lo sforzo e la fatica di acquisire nuove risorse
 - fare il lutto per l'abbandono di risorse non più pertinenti nella nuova situazione
 - riconfigurare lo stile d'azione modificando la combinatoria ma senza acquisire nuove risorse
 - costruire nuovi schemi d'azione con le nuove risorse acquisite
- Il sapere combinatorio è al cuore della capacità di adattarsi a nuovi contesti evolutivi ma coinvolge il vissuto emotivo della prospettiva spazio-temporale del soggetto per l'incontro con la dialettica passare-perdere-ritrovare-incontrare che mobilita i livelli di autostima, la confidenza e la fiducia del soggetto in sé e verso gli altri (contesto socio-relazionale e dialettica dell'identità)

LA COMPETENZA – SCHEMA «COSTRUZIONE DELLA COMPETENZA»



EPISTEMOLOGIE DELL'APPRENDIMENTO

COSTRUTTIVISMO

- Enfasi sull'identificazione del contesto nel quale le capacità saranno apprese e sulla capacità di diagnosi della propria relazione con il contesto al fine di attivarlo a proprio vantaggio (esplorazione/ enhancement/ enactment)
- Enfasi sulla possibilità di attivare meccanismi condivisi di controllo (reti di vantaggio); necessità di acquisire uno stile nel trattamento delle informazioni e modalità strategiche di presentazione differenziate
- Problem Setting e analogiche, Valutazione focalizzata transfert

abilità

COGNITIVISMO

- Enfasi sul coinvolgimento dell'allievo
- Uso dell'analisi gerarchica delle relazioni
- Enfasi sulla necessità di strutturare organizzare le informazioni (to process)
- Creazione di ambienti di apprendimento che incoraggino gli allievi ad acquisire capacità di stabilire connessione con acquisizioni e conoscenze già stoccate
- Acquisire capacità di feed-back/controller
- Problem Solving

presentazione
di concetti step
by step

assistenza
mediante
predisposizione
risorse informative

e glossari

assistenza
comunicativa e
relazionale
decentramento (forum,
comunità di pratiche)

**Apprendimento
deduttivo:** inferire
concetti e postulati a
partire dai dati presentati

incidentale: eventi
che innescano

domande

Apprendimento induttivo:
esemplificazioni per concetti da
introdurre

assistenza
metodologica

assistenza
contenutistica
e bibliografica

Apprendimento per scoperta:
apprendimento delle variabili di
senso che strutturano i contesti

Con le nozioni di **enactment** (attivazione) e di **sensemaking** (creazione di senso) Weick abbandona una visione delle organizzazioni come entità statiche caratterizzate da proprietà "oggettive" per abbracciare una visione delle organizzazioni come entità continuamente costruite e ricostruite dagli attori organizzativi, i quali agiscono sul proprio ambiente (enactment) guidati da mappe cognitive (processi cognitivi di creazione di senso) che vengono incessantemente modificate dai risultati dell'azione.

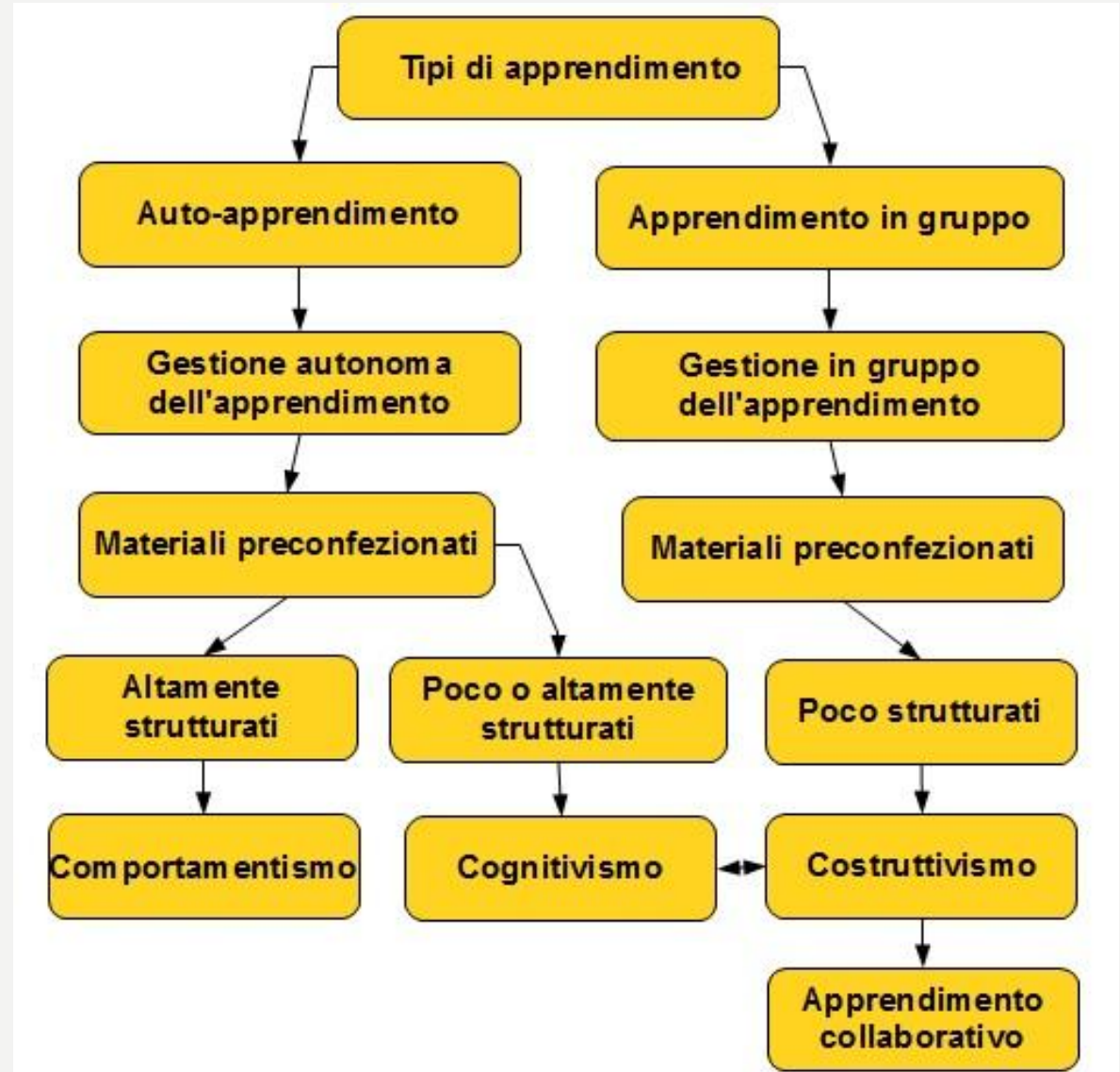
COMPORAMENTISMO

- Enfasi sulla produzione da parte degli allievi di risultati osservabili e misurabili
- Valutazione iniziale per la determinazione del punto iniziale della formazione
- Enfasi sulla gradualità e propedeuticità degli apprendimenti
- Uso del rinforzo

➤ Uso di suggerimenti e attività pratica di conferma

COSTRUTTO DI COMPETENZA: ELEMENTI INNOVATIVI NELLA RIFLESSIONE

- Il quadro di riferimento che valorizza l'influsso dei parametri organizzativi sulla performance (approccio sociale) comporta una ricaduta sul **COSTRUTTO DI COMPETENZA** richiesta per gli attori organizzativi (a tutti i livelli), costrutto che viene sempre più ripensato attraverso i contributi dell'**INTERAZIONISMO** e del **COSTRUTTIVISMO**



COSTRUTTO DI COMPETENZA

Saper agire e reagire; saper gestire situazioni contestualizzate; **sapere cosa fare e quando**, saper gestire la complessità e l'evenemenziale

Saper costruire delle combinatorie appropriate di risorse; saper utilizzare un doppio equipaggiamento di risorse; saper cooperare per sapere agire

Saper fare evolvere le proprie competenze e sviluppare la propria formabilità (auto-apprendimento)

Saper agire tenendo conto delle esigenze relazionali e comportamentali

Sapere perché e come si agisce: saper lavorare sui propri schemi operatori, saper formalizzare e contribuire alla capitalizzazione di nuove risorse e nuovi schemi ricombinandoli con le strategie acquisite (autoaggiornamento di strategie competenti)

Sapere trasferire Sapere trasporre

Saper coinvolgersi in un processo di apprendimento

RICADUTE DI METODOLOGIA FORMATIVA

Messa in situazioni di azione (esercitazioni) per coinvolgere combinare e mobilitare le risorse del soggetto in formazione e per fare emergere schemi operatori del soggetto in situazione attiva

Alternanza: 1. tra situazioni formative e situazioni di vita vissuta 2. tra situazioni di apprendimento variate e differenziate rispetto alla metodologia formativa (back-front-laboratori individuali e gruppal)

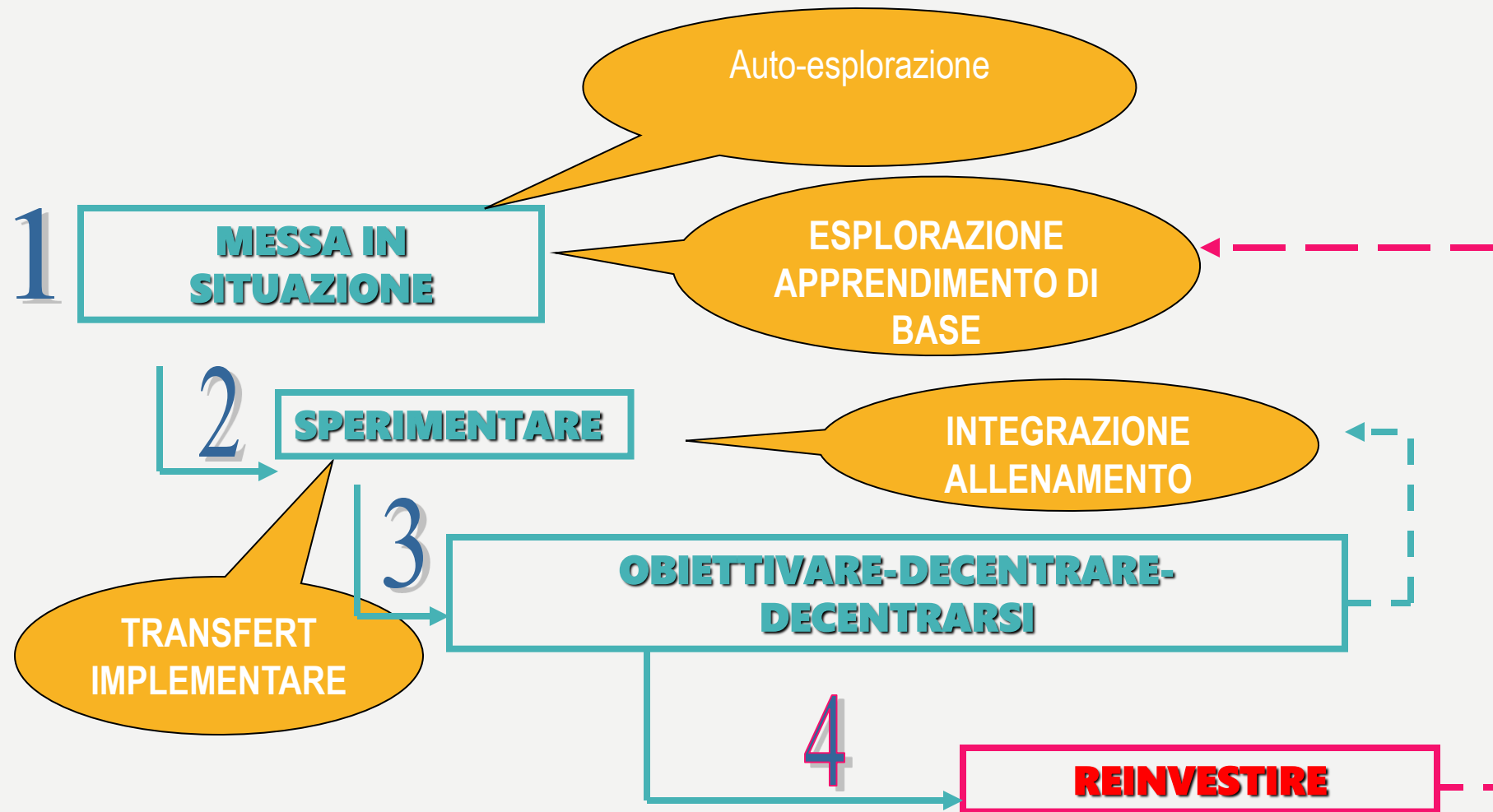
1.Percorsi formativi con tratti "à la carte" (gruppal con la mediazione di strumentazione oggetto/progetto di lavoro/elaborazione) **e tratti personalizzati/individualizzati (colloqui-lavoro a casa)** **2.Organizzazione modulare** dei percorsi includente situazioni formative e situazioni di fronteggiamento "in esperienza" (azioni volte a obiettivi)

Intrattenimento alla e coinvolgimento nella riflessività: formalizzazione della meta cognizione (restituzione), analisi di pratiche operatorie e di stili di apprendimento

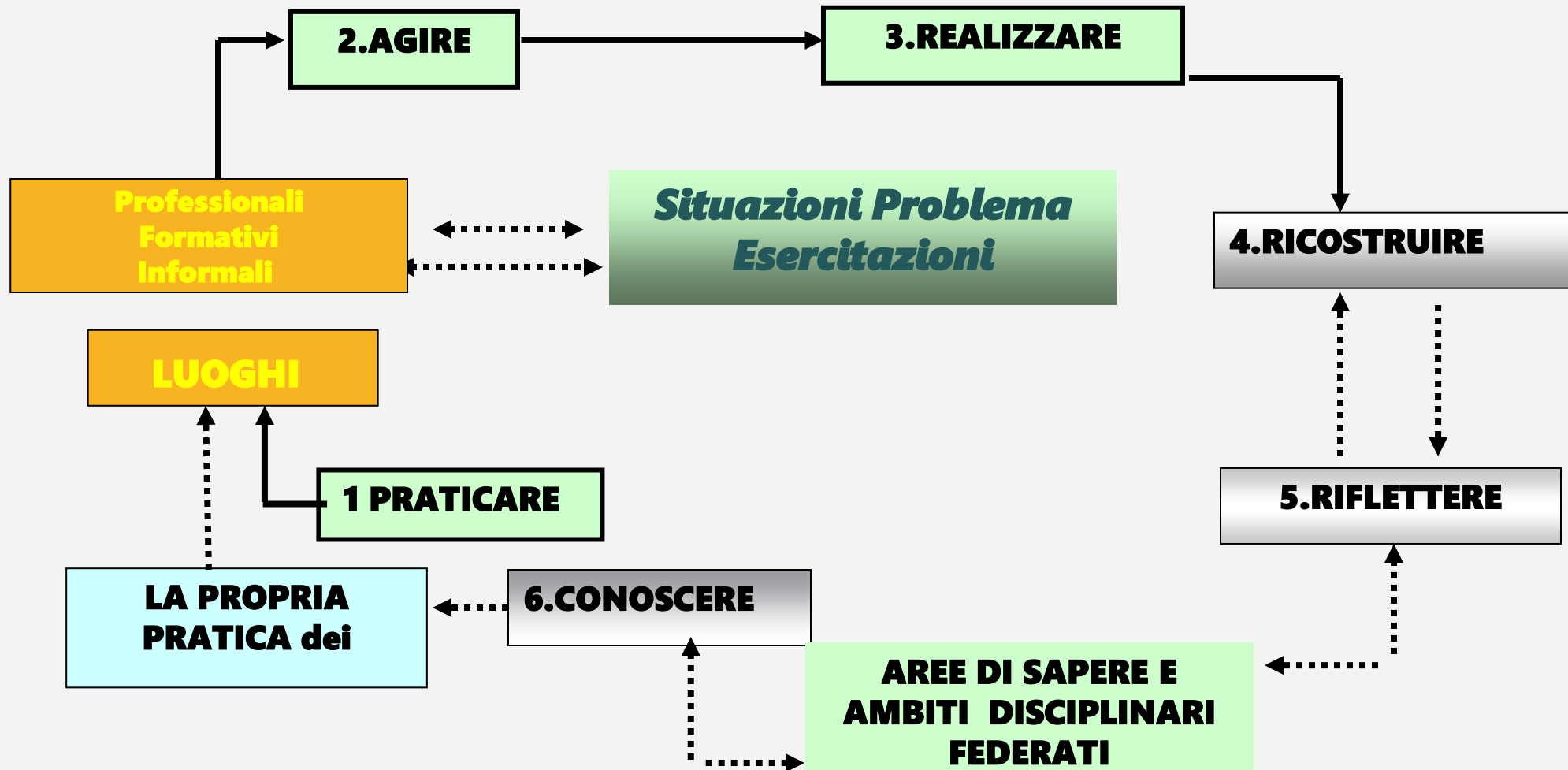
Appoggio/aiuto alla costruzione di un'identità sociale che tenga conto delle richieste del contesto

Situazioni di apprendimento che alternino la dinamica di flessibilità e di variabilità nel duplice ruolo di attore /autore con l'appoggio di tutor e formatori quali risorse di accompagnamento e mediazione tra soggetto e atti del soggetto senza esercitare il ruolo di guide/modelli di riferimento

L'ATTIVITÀ DI APPRENDIMENTO: UN MOTORE A QUATTRO TEMPI



LA SITUAZIONE OPERATIVA DELL'ESPERIENZA _SCHEMA



PROGETTO FORMATIVO

